Background Paper BP-286E

CANADIAN COMPETITIVENESS: TWO RECENT STUDIES

Terrence J. Thomas
Economics Division

February 1992

Library of Parliament
Bibliothèque du Parlement

Research Branch

93-01815/

The Research Branch of the Library of Parliament works exclusively for Parliament, conducting research and providing information for Committees and Members of the Senate and the House of Commons. This service is extended without partisan bias in such forms as Reports, Background Papers and Issue Reviews. Research Officers in the Branch are also available for personal consultation in their respective fields of expertise.

©Minister of Supply and Services Canada 1992
Available in Canada through
your local bookseller
or by mail from
Canada Communication Group -- Publishing
Ottawa, Canada K1A OS9

Catalogue No. YM32-2/286E
ISBN 0-660-14577-4

CE DOCUMENT EST AUSSI PUBLIÉ EN FRANÇAIS

CANADA

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

CANADIAN COMPETITIVENESS: TWO RECENT STUDIES

INTRODUCTION

At the end of October 1991 two studies dealing with the competitiveness of the Canadian economy were released. The first (known as the Porter study) was financed in part with government money; the second (known as the Prosperity Initiative) consisted of two papers put out by federal government departments. In recent years there has been much interest in the faltering Canadian economy. Productivity growth has been weak since the mid-seventies, and since the mid-eighties Canadian unit labour costs have soared. Unemployment has been relatively high and steady. Given this economic background, a government view of the state of Canadian competitiveness is useful. This background paper deals with the two recent studies.

THE PORTER STUDY ON COMPETITIVENESS IN CANADA

On 24 October 1991 the Business Council on National Issues (BCNI) released the study *Canada at the Crossroads: The Reality of a New Competitive Environment*, by Harvard Professor Michael Porter. The study, which cost a $1 million, was financed by the BCNI and the Government of Canada. Significantly, labour in Canada did not co-sponsor the study, and there is some question as to whether it will take an active part in future discussion of the report and the feasibility of implementing any of its recommendations.

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

This review provides a brief summary of the report, which is in many ways an extension of earlier work by Porter, especially *The Competitive Advantages of Nations.*(1) This book was probably the most reviewed business book of 1990; it now influences, directly or indirectly, positively or negatively, all work on competition in modern economies.

A. The Porter Model of Competitiveness

Today, companies have few secure niches. Companies can no longer sit back and enjoy the advantages of being the first to present a new product or the first to adopt a new technology. Technology changes rapidly. Firms around the world are constantly elbowing each other out of markets and searching for newer and newer sources of competitive advantage. In such a world industrial development obviously consists of more than building steel mills and putting up factories: industries must be able to sell what they produce -- now and in the foreseeable future.

No one, whether in business, government or labour, has ever been able to foretell the future, and in a rapidly changing world uncertainty is even greater. Traditional models often assume too readily that much information -- including future information -- is available, and these models occasionally leave government out of the analysis. What is needed is a model of the modern, globally competitive world that allows for less than perfect information and also for a government policy that influences the competitiveness of firms without becoming involved in the impossible game of attempting to pick winners among industries. Michael Porter has developed such a model.

For Porter, competitiveness is the key to a nation's prosperity and to any hope of increasing the average citizen's standard of living. For any firm, the bottom line of Porter's analysis is simple: innovate or perish. Porter's conclusion is based on an inductive approach; he studied successful manufacturing industries in several nations and

---

(1) Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations,* The Free Press, New York, 1990.

RECYCLED/RECYCLÉ

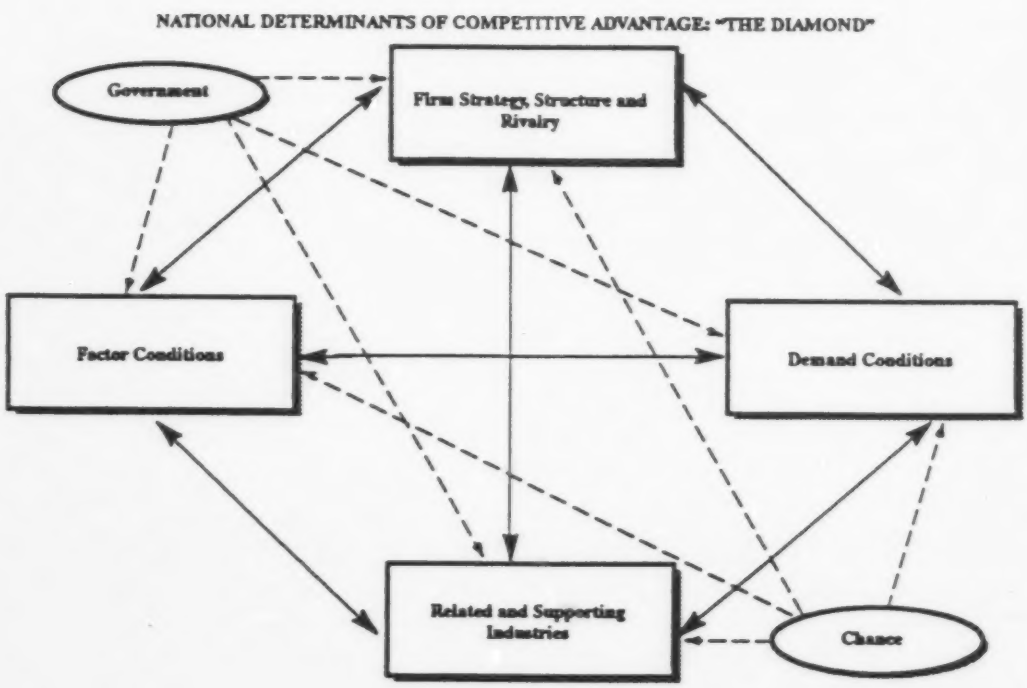
LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

looked for common factors that could explain their success. (Because of its dependence on natural resources, Canada was not part of the original study.)

The ability of firms and industries to innovate and stay competitive depends, according to Porter, on four attributes. These attributes constitute what Porter labels the Diamond of National Competitive Advantage. They are shown in Figure 1:

FIGURE 1

CANADA AT THE CROSSROADS
The Reality of a New Competitive Environment



Source: Porter, BCNI Study, p. 25.

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

Domestic firms will innovate if rivalry at home is fierce. This innovation will enable them to be competitive internationally if they have domestic factors (such as skilled labour or the necessary transportation and communication infrastructure) to provide a potential comparative advantage; if domestic consumers are demanding enough to ensure that domestic products meet or exceed foreign requirements; and if supporting home industries are also innovative so production remains relatively efficient. Chance and government policy play indirect roles in the model. The diamond is an interdependent system; its weakest link determines its overall competitiveness.

B. Canada's Current Place in the World Economy

Before attempting to use the Porter model to improve any country's competitiveness, it is necessary to find out the current place of that country in the world economy. Porter does this for Canada -- and produces a familiar story, which features: "the prominence of natural resource industries in Canada's exports, the role of rivalry in the relatively small Canadian market, the high degree of foreign ownership of Canadian industry, and the effects of Canada's location next to the huge United States market."

Also familiar is the report of the recent lacklustre performance of the Canadian economy. Productivity has been flat, while unit labour costs have risen. Unemployment has been relatively high, and the investment in skills and technology needed to increase productivity and lower unemployment has been sluggish.

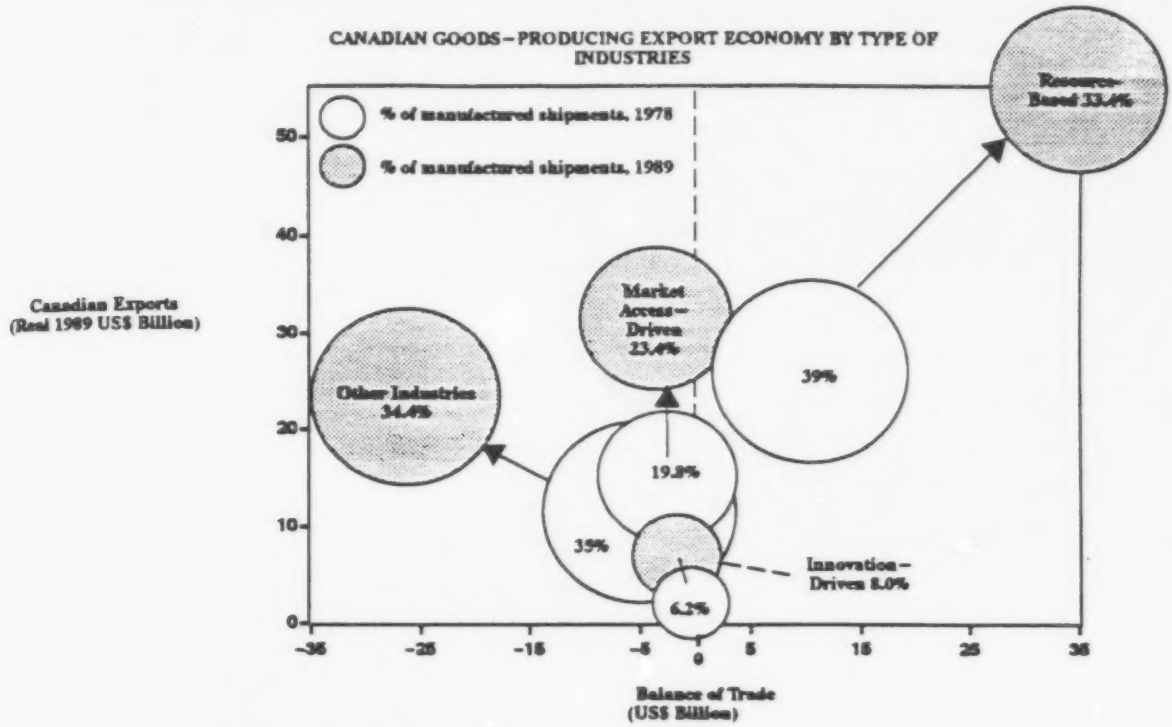
The relatively poor performance of the Canadian economy, with the exception of resource-based industries, shows up in deteriorating trade balances. The following figure summarizes trends since 1978 in the four categories of exports.

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

FIGURE 2

CANADA AT THE CROSSROADS
The Reality of a New Competitive Environment



Source: Porter, BCNI Study, p. 21.

The figure condenses a great deal of information. The white circles show the position in 1978, the gray circles in 1989. The size of any circle represents the share of the category in total manufacturing exports; the higher the location of the circle, the greater the value of exports; the side-to-side movement shows the trade balance for the category (a circle along the dashed vertical line would show that exports in the category equalled imports, a circle to the right of the line shows exports greater than imports). The best movement would be to the upper right-hand corner with an increase in the size of the circle; such a movement would show that exports grew between 1978 and 1989, the trade

RECYCLED-RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

balance improved and the category was of growing importance in total manufacturing shipments. Unfortunately, none of the categories shows such a movement. The circle for resource-based industries has moved to the upper right corner, but the circle has shrunk (from 39% of total shipments to 33.4%). Of most concern is the movement for "Other Industries" (which consist "mainly of foreign-controlled firms with modest exports or indigenous industries involved in trade solely with bordering states of the United States"); although there has been some growth in the exports of this group since 1978, the trade balance has deteriorated markedly.

C. Canadian Industries in the Porter Framework

A significant contribution of Porter's BCNI study is its analysis of 25 Canadian industries in terms of the Diamond of Competitive Advantage. Most of the industries studied "met the principal criterion of having (or having once had) a relatively high world export share." Figure 3 tabulates the results of the analysis in terms of the importance of the four direct and two indirect determinants of competitive advantage.

The Porter study flags several important common patterns that emerged from the industry studies:

> advantages in basic factors,
> risk-averse, inward-looking, cost-based strategies,
> lack of intense Canadian rivalry,
> limited advanced and specialized factor creation,
> lack of cutting-edge home demand,
> weaknesses in related and supporting industries.

Every economic history of Canada emphasizes the wealth of this country's natural resources as a source of economic development. Those resources are indeed a source of Canada's prosperity, a determinant of current trade relationships and, according to Porter, a disincentive to moving beyond the factor-driven stage of development. By relying on past

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

FIGURE 3

CANADA AT THE CROSSROADS
The Reality of a New Competitive Environment

SOURCES OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS IN SELECTED CANADIAN INDUSTRIES

INDUSTRY	FACTOR CONDITIONS	DEMAND CONDITIONS	RELATED AND SUPPORTING	STRATEGY STRUCTURE & RIVALRY	ROLE OF GOVERNMENT	ROLE OF CHANCE	% SHARE OF WORLD EXPORTS 1986
RESOURCE-BASED							
Newsprint	(B) High	Low	Low	Low	Low	-	60
Market Pulp	(B) High	Low	Low	Low	Low	-	33
Nickel	(B&A) High	Low	Moderate	Moderate	High	-	60
Aluminum	(B) High	Low	Low	Low	Moderate	High	18
Atlantic Groundfish	(B) High	Low	Moderate	Low	Negative	-	8
Styrene	(B) High	Moderate	Moderate	Low	Low	-	18
Electricity	(B) High	Moderate	High	Moderate	High	-	15
Beef Processing	(B) Moderate	Moderate	Low	Low	Moderate	-	1
Manufactured Housing	(B) High	Moderate	Low	Low	Moderate	-	5
MARKET-ACCESS BASED							
Auto Parts	Low	Low	Low	Low	High	-	10
Auto Assembly	Low	Low	Low	Low	High	-	10
Pulp & Paper Equipment	Low	Low	Moderate	Low	Low	-	11
INNOVATION-DRIVEN							
Ice Skates	(A) Moderate	High	High	High	Low	-	50
Urban Rail	(A) Moderate	Moderate	Moderate	Low	Moderate	Moderate	7
Flight Simulators	(A) Moderate	Low	Low	Moderate	Low	-	22
Industrial Explosives	(B) Moderate	High	Moderate	Moderate	High	-	n/a
Commuter Aircraft	(A) Moderate	Moderate	Moderate	Low	Moderate	Moderate	10
Central Office Switches	(A) High	High	Moderate	High	Moderate	Moderate	15
Geophysical Contracting	(A) High	Moderate	High	High	High	-	50
Consulting Engineering	(A) Moderate	High	Low	High	High	-	n/a
Whisky	(B&A) Moderate	Low	Low	Moderate	Negative	High	12
Life Insurance	(A) Moderate	Moderate	Low	High	High	-	10
Human Biologicals	(A) Moderate	Low	Low	Low	Moderate	Moderate	n/a
OTHER							
Waste Management	(A) Moderate	Moderate	Low	Low	Low	Moderate	n/a
Radiation Therapy Equipment	(A) Moderate	Low	High	Low	High	-	30

(B) Advantage stems from basic factor conditions

(A) Advantage stems from advanced factor conditions

Source: Porter, BCNI Study, p. 37.

RECYCLED/RECYCLE

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

strengths, Canada has not yet been forced to emphasize innovation; this limits rivalry, as does the relatively small size of the domestic market in Canada. Established firms pursue established business, and there is little incentive for them to move to advanced and non-established areas. Any diversity of products owes more to firms' search for protected and profitable markets than to their need to attract customers; in such circumstances, consumers do not become sophisticated buyers. There are certainly exceptions to this picture of the Canadian economy, but its patterns are easily recognizable.

Although elements of the patterns have been identified before, Porter's model ties them together. He emphasizes the six common patterns that relate to the direct determinants of competitive advantage. Of the two indirect determinants, chance -- especially in the form of our proximity to the U.S. and some U.S. legal decisions -- has led to Canadian successes, such as that of aluminum industry and the central office switch industry. Government, the other indirect determinant of competitive advantage, has had a detrimental effect on Canadian competitiveness. As Porter puts it:

> Traditionally, Canadian governments have exhibited a paternalistic outlook in their management of the economy, often seeking to insulate the Canadian economy from international competition through such mechanisms as high tariffs, subsidies, government ownership, and other interventionist policies. Government has been a protector, an agent of economic development, and a generous provider of goods and benefits. Only infrequently has government in Canada aggressively pressed firms to innovate, upgrade competitive advantage and meet high standards (p.44).

Such government policy and Canada's wealth of natural resources have led to what Porter calls the Old Economic Order in which

> The aspects of this old order are interrelated and internally consistent. Reliance on basic factors has led to limited factor creation. Firm strategies and government policies have tended to reinforce this reliance, limit the sophistication of Canadian demand, and reduce the degree of rivalry in the domestic market. This, in turn, has hindered the development of world-class related and supporting industries. (p. 45)

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

The old order produced an economy whose prosperity and stability masked inefficiencies and significant losses in potential wealth. Each year the inefficiencies become magnified because of increased pressure from innovating firms abroad.

D. Recommendations

Since it is firms that compete, policy must be geared to making them more competitive. As noted above, competitiveness is determined by the weakest link in the diamond of national competitive advantage. An industry that relies on skilled workers will not be competitive if these workers are not available. Much policy, according to Porter, must be broadly based; he lists seven "overarching imperatives." The economy must:

1. become innovation-driven;
2. increase the sophistication of the natural resource sector;
3. tackle barriers to upgrading throughout the economy;
4. build on Canada's regional strengths;
5. move quickly and decisively to achieve complete free trade within Canada;
6. transform foreign subsidiaries into home bases; and
7. create and maintain a supportive and stable macroeconomic climate.

Most of these imperatives are self-explanatory. Two need discussion. Number 4, which seems platitudinous, is actually at odds with prevailing regional policy. Porter discovered that competitive firms and industries tend to be located in clusters. There may be, in other words, a spatial dimension to competition that could be very important to Canada, whose population is stretched out along the border with the U.S. Current regional economic policies may counter any tendency for clusters to develop. Instead of diversifying activity throughout Canada, Porter would have policy consistent with a region's comparative advantage, so that clusters would develop naturally in the regions.

RECYCLED/RECYCLE

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Number 6 on Porter's list is motivated by the large number of branch plants in Canada. If these plants exist merely to serve the Canadian market, they will relocate if productivity here is outmatched by productivity somewhere else that can also serve the Canadian market. The solution, or imperative, according to Porter is to transform these inward-looking subsidiaries into outward-looking home bases that are forced to think globally. Unfortunately, Porter does not map out exactly how this transformation is to be accomplished. The foreign owners might try to transform their firms into innovative, competitive firms along the lines of the Porter model, but it is difficult to see why they should locate "home bases" in a foreign country (Canada) unless that country offered relative advantages over any other country. (The Porter study in general is weak on how all the necessary changes are to be accomplished.)

Porter goes on to list many more specific recommendations aimed at companies, governments and labour. A third of the almost 30 recommendations emphasise education and training; this is familiar ground -- it would be difficult to find any study of competitiveness in any country that did not do so. But Porter's message is that it is not enough to focus on only one point of the diamond of national competitive advantage.

All Porter's recommendations might be reduced to one: all Canadians must change their attitude toward competitiveness and learn to foster innovation. The old economic order is a thing of the past, no longer a possibility for the future. Canada's continued prosperity depends on the success of Canadian firms, which must innovate or perish.

E. Porter and Other Studies of Canadian Competitiveness

The immediate public reaction to his analysis of competitiveness in Canada was that Porter had merely reinvented the wheel and had provided nothing new. There may be some truth in the claim that Porter has gone over familiar ground, but in an important sense he has provided something new: a consistent and interdependent framework that allows comparison of competitive forces in Canada and in other developed economies.

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

It is natural, of course, that Porter would go over much of the same ground as any other study of Canadian competitiveness. The natural resource base of the Canadian economy has been studied for decades, and since the early 1980s there has been much concern over (and scrutiny of) the sharp decline in productivity that began in the mid-'70s. Previous concerns about productivity are directly related to current concerns about competitiveness. Studies dealing with either set of concerns overlap; most come up with one or more of the following solutions:

Education,
Research and Development,
Investment and Saving, and
Entrepreneurship.

The following is a representative list of related studies by individuals and organizations in Canada.

(1) Gerald Stuber, "The Slowdown in Productivity Growth in the 1975-83 Period: A Survey of Possible Explanations," Bank of Canada, Technical Report No. 43, October 1986.

(2) National Advisory Board on Science and Technology (NABST), *Science and Technology, Innovation and National Prosperity: The Need for Canada to Change Course,* Ottawa, April 1991.

(3) C. E. Ritchie, "Canada in a Competitive World: Challenges and Solutions," The Bank of Nova Scotia, Halifax, Nova Scotia, 1991. This paper is representative of work produced by several Canadian banks on various aspects of competitiveness.

(4) Canadian Labour Market and Productivity Centre, *Quarterly Labour Market and Productivity Review,* various issues. In addition to providing data on a regular basis, the Review also includes feature articles on relevant topics.

(5) Donald J. Daly, "Canada's International Competitiveness," in Alan M. Rugman, ed., *International Business in Canada: Strategies for Management,* Prentice-Hall Canada, Scarborough, Ontario, 1989. Professor Daly has produced much work in this area, including research on the effects of exchange rate movements on Canadian competitiveness.

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

(6) Economic Council of Canada, various publications. The Council's Annual Reports provide a useful discussion of the state of the Canadian economy and current economic policy; as well, the Council produces many studies and reports dealing with productivity and competitiveness.

(7) Alan M. Rugman and Joseph R. D'Cruz, *Fast Forward: Improving Canada's International Competitiveness*. Kodak Canada Inc., Toronto, 1991.

This list could be greatly expanded with work coming out of think tanks, and economics departments and business schools at Canadian universities. Porter's study will undoubtedly lead to more work that extends or criticizes his approach.

In their study, Rugman and D'Cruz set out to "extend Porter's 'diamond' analysis in a new direction in order to make it relevant for Canada's special situation as a resource-rich nation with extensive foreign ownership." Their extension, based on Porter's 1990 book, is not the same as Porter's own extension of his model to Canada in 1991.

The report of the National Advisory Board on Science and Technology contrasts the "exploitive" past, which relied on natural resources, with the "innovative" future. Like other studies, the report emphasized research and development, education and innovation. In fact, education, broadly defined, is emerging as the single most important solution to any problems with competitiveness.

But important as education is, important as research and development is, they will not produce competitive industry in Canada if inward-looking firms continue to expend all their effort in trying to maintain the barriers to competition from which they benefit. If the route to maximum profits is lobbying in Ottawa rather than redesigning a product, the top jobs in business will go to lawyers rather than engineers. Better schools and more government-sponsored research and development may indeed lower some of a firm's costs, but the resulting increase in profits will probably accrue to the lawyers or to workers in the form of higher wage settlements than could be offered by a competitive firm. Consumers do not gain in this type of economy, as they continue to pay higher-than-competitive prices, and they do not develop into demanding buyers. Innovation does not take place. The improved education and greater R & D do not make Canadian firms more competitive in the world.

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

This truth can be seen from cases where policies aimed at increasing rivalry among firms were thwarted by a lack of the skilled workers needed to pursue innovation. An advantage of the Porter model is that it forces policy makers to take a broad look at the economy, hunting out the weak links in the competitive diamond, but not concentrating on any one link at the expense of the others.

THE PROSPERITY INITIATIVE

Less than a week after the release of Professor Porter's study on competitiveness in Canada, the government issued two consultation papers dealing with similar issues. The timing was unfortunate, not only because of the overlap of subject matter but also because, unlike the Porter study, the consultation papers were written to promote discussion rather than provide a blueprint for action. This discussion -- led by a private-sector steering group and including national, regional and local groups -- is expected to culminate in a plan of action, a Prosperity Initiative, by the end of summer 1992.

The two papers, "Prosperity Through Competitiveness" and "Living Well... Learning Well," were also the result of a consultative process. They reflect views expressed by "more than 60 business, labour, academic and social action groups, as well as of provincial governments." This section will outline the major topics addressed by the two documents. Many of this paper's comments on the Porter study -- especially the relationship between that study and previous work on competitiveness -- hold for the consultation papers and therefore need not be repeated. The discussion below concentrates on the contents of the government documents.

A. "Prosperity Through Competitiveness"

The first paper, "Prosperity Through Competitiveness," excludes direct analysis of exchange rates, interest rates and the deficit. Instead, it focuses on learning, innovation, financing, domestic

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

markets, trade and partnerships. These are familiar focal points -- see the discussion above of Porter and other studies of Canadian competitiveness. They are keyed to the global economy, where, according to more familiar analysis, the performance of the Canadian economy lags behind that of its competitors.

To say that "Prosperity Through Competitiveness" covers the same ground as Porter's study is not to condemn it. Both consultation papers of the Prosperity Initiative are generous in their citations of past studies and quotations from individuals in business, labour and government. The strength of the two papers lies in their consolidation of past views of competition in Canada into 28 Issues for Discussion.

Learning is at the centre of the first paper (and the second discussion paper focuses exclusively on it). The concept of learning used is broad, encompassing the base for new technology as well as development of skilled workers. The time span of learning is also broad. Canadians at present think of education as something that takes place early in life. This, according to the consultation papers, is an outmoded view that has led to a divorce between school and work. What is needed is a new view that recognizes that learning is a lifelong activity; in a fiercely competitive world, training must be a continuous process.

Part of continuous learning, of course, is becoming aware of problems as they develop. The 28 Issues for Discussion are scattered throughout the paper "Prosperity Through Competitiveness" and are placed in the context of perceived problems. The following are examples of the Issues for Discussion.

> What government-controlled constraints remain on private sector R & D investments and the diffusion of technology? (p. 18)
>
> What steps should be taken to reduce the apparent knowledge gap between financial institutions and their business customers? (p. 22)
>
> How can the cost of regulatory overlap [federal and provincial regulation of financial institutions] best be minimized? (p. 23)

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

In the text leading to another Issue for Discussion the paper states: "Ongoing dialogue is needed among individuals, unions, firms and governments to ensure that we explore all options and engage the private sector fully in program design and delivery." The consultation papers' emphasis on dialogue and consensus, however, masks the many conflicts that must be resolved if Canada is to compete in the world. Some of the conflict stems from the inability of many to see that globalization is forcing change on Canada; the debate should be on the form this change will take, not on whether it can be avoided.

Change implies adjustment costs. And these costs will not be evenly distributed. Those that bear the heaviest cost will become powerful pressure groups, and the dialogue generated by the consultation papers will not be dispassionate, nor will it necessarily be about the best way to become competitive. The apparent consensus that emerges from a forum on competitiveness may be on the best way to minimize adjustment costs or to shift them to groups with little political power. The Prosperity Initiative put forward in 1992 may be unable to resolve painful conflicts.

B. "Learning Well... Living Well"

Education, though everyone's concern, is a provincial responsibility under the Constitution. The second government paper recognizes the provinces' jurisdictional responsibility and proposes to extend this provincial jurisdiction to include training. This would be a step toward governmental cooperation in the efficient provision of services in Canada. The proposal to consolidate responsibility for education and training is also consistent with the consultation papers' view that links must be forged between education and competitiveness and that education and training must be constantly upgraded by all Canadians.

The paper "Learning Well... Living Well" provides a good discussion of why Canadians must change their attitudes to education. As is the case for competitiveness in general, the world has changed; thus our system for providing education and training must also change. The

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

paper does not limit itself to issues for discussion, but ends with some general questions. Many of these questions deal with targets: Should we have educational targets? What should they be? What should be the federal government's role in setting them?

THE IMPORTANCE OF HOW? AND WHY?

Both the Porter study and the Prosperity Initiative have been criticized for not dealing with specifics -- that is, for not explaining exactly how Canadians are to become more competitive. Suggestions for changing attitudes and reaching a consensus on the important issues, while important, are not sufficiently concrete. Policies aimed at them could easily lose sight of the very individuals, those investing in R & D or those opting for retraining, whose attitudes must be changed. After a round of consultations, 80% of Canadians may be convinced that increased investment in R & D is necessary; but if the unconvinced 20% include those responsible for investment, R & D will not increase.

That example leads to an important question that has not been adequately probed: if increased R & D would improve productivity and competitiveness, why haven't Canadian firms already increased their investment in R & D? We can ask similar questions about most suggestions for improving competitiveness. Why, if on-the-job training... ? Why, if greater cooperation with labour... ? Why, if product innovation... ?

There are two possible answers to these sets of questions. The first is that the individuals who make the decisions about investment and training do not have adequate information. According to this line of reasoning, if the decision-makers had better information about (say) the effects of training on competitiveness, they would immediately increase training. Imperfect information, which can be a lack of information or an uneven distribution of information, has long been one rationale for government intervention in the market. With respect to attempted improvements in competitiveness, the government must ask whether it can really overcome any imperfections of information. The government must be

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

frank and admit that the costs of its intervention may far outweigh the benefits.

The other possible answer to our set of questions is that present incentives do not lead to more investment and training because alternative action (or inaction) is more profitable. The incentives now in place may lead corporate executives to spend more time lobbying in Ottawa for a change in legislation than worrying about technology and what they produce. Current incentives, broadly defined to include all influences on students and teachers, may also lead elementary and secondary school students away from the study of mathematics and science; if this happens, of course, university enrolment in engineering and the sciences may fall.

Before anyone can explain exactly how Canadian competitiveness can be improved, it is necessary to know the reasons for current courses of action; that is, what incentives are now in place and how workers and business executives react to them. Such information would be a useful complement to the two consultation papers and the Porter study discussed in this paper.

RECYCLED/RECYCLÉ

Étude générale BP-286F

LA COMPÉTITIVITÉ DU CANADA: DEUX ÉTUDES RÉCENTES

Terrence J. Thomas
Division de l'économie

Février 1992

Bibliothèque du Parlement
Library of Parliament

Service de recherche

Le Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement travaille exclusivement pour le Parlement, effectuant des recherches et fournissant des informations aux parlementaires et aux comités du Sénat et de la Chambre des communes. Entre autres services non partisans, il assure la rédaction de rapports, de documents de travail et de bulletins d'actualité. Les attachés de recherche peuvent en outre donner des consultations dans leurs domaines de compétence.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1992
En vente au Canada chez
votre libraire local
ou par la poste auprès du
Groupe Communication Canada -- Édition
Ottawa, Canada K1A OS9

N° de catalogue YM32-2/286F
ISBN 0-660-93842-1

THIS DOCUMENT IS ALSO PUBLISHED IN ENGLISH

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

LA COMPÉTITIVITÉ DU CANADA: DEUX ÉTUDES RÉCENTES

INTRODUCTION

À la fin d'octobre 1991, deux études traitant de la compétitivité de l'économie canadienne ont été rendues publiques. La première (appelée étude Porter) a été financée en partie par le gouvernement; la seconde (appelée Initiative prospérité) se compose de deux documents publiés par des ministères fédéraux. Au cours des dernières années, le peu de vigueur de l'économie canadienne a beaucoup retenu l'attention. La croissance de la productivité a ralenti depuis le milieu des années 70 et, depuis le milieu de la décennie suivante, les coûts unitaires de la main-d'oeuvre ont monté en flèche. Le taux de chômage demeure relativement élevé et stable. Dans cette perspective économique, il est utile de savoir comment le gouvernement perçoit la compétitivité du Canada. La présente étude générale traite de ces deux études récentes.

L'ÉTUDE PORTER SUR LA COMPÉTITIVITÉ DU CANADA

Le 24 octobre 1991, le Conseil canadien des chefs d'entreprises (CCCE) a publié une étude intitulée *Le Canada à la croisée des chemins - Les nouvelles réalités concurrentielles* et réalisée au coût d'un million de dollars par le professeur Michael Porter, de Harvard. Fait significatif, le mouvement syndical canadien n'a pas participé au financement de cette étude, qui a été assuré par le CCCE et par le gouvernement du Canada, et l'on peut se demander s'il prendra part aux discussions futures sur le rapport et sur la possibilité d'en mettre en oeuvre les recommandations.

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

Le lecteur trouvera dans les pages qui suivent un bref résumé de ce rapport qui, à bien des égards, constitue un prolongement d'ouvrages antérieurs de Porter, notamment *The Competitive Advantages of Nations* (1). Cet ouvrage, qui influe désormais directement ou indirectement et positivement ou négativement sur toute la réflexion sur la concurrence dans les économies modernes, a probablement été le plus commenté des livres parus en 1990.

A. Le modèle de compétitivité de Porter

De nos jours, les créneaux de marché sûrs sont rares. Les entreprises ne peuvent désormais plus s'endormir sur leurs lauriers après avoir lancé un nouveau produit ou inauguré une technique inédite. Les techniques évoluent rapidement. Les entreprises de divers pays du monde ne cessent de se déloger mutuellement de certains marchés et sont toujours en quête des toutes dernières sources d'avantage concurrentiel. Dans un tel contexte, le développement industriel ne se limite naturellement pas à construire des aciéries et à implanter des usines: les entreprises doivent être capables de vendre leurs produits -- maintenant et dans un avenir prévisible.

Nul n'a jamais pu prédire l'avenir, fut-il du monde des affaires, de l'administration gouvernementale ou des syndicats, et l'évolution rapide de notre monde accentue encore l'incertitude. Les auteurs des modèles traditionnels ont souvent tendance à supposer trop facilement qu'une information abondante -- y compris l'information prospective -- existe, et excluent occasionnellement le gouvernement de leurs analyses. Ce dont nous avons besoin, c'est d'un modèle du monde moderne, baignant dans une concurrence planétaire, qui tolère une information imparfaite, ainsi que d'une politique gouvernementale capable d'infléchir la compétitivité des entreprises sans s'immiscer dans la tâche impossible de déterminer celles qui sont destinées à un avenir prometteur. Michael Porter a élaboré un tel modèle.

Pour cet auteur, la compétitivité est la clé de la prospérité d'un pays et le seul facteur qui puisse permettre d'accroître le

---

(1) Porter, Michael, *The Competitive Advantages of Nations*, The Free Press, New York, 1990.

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

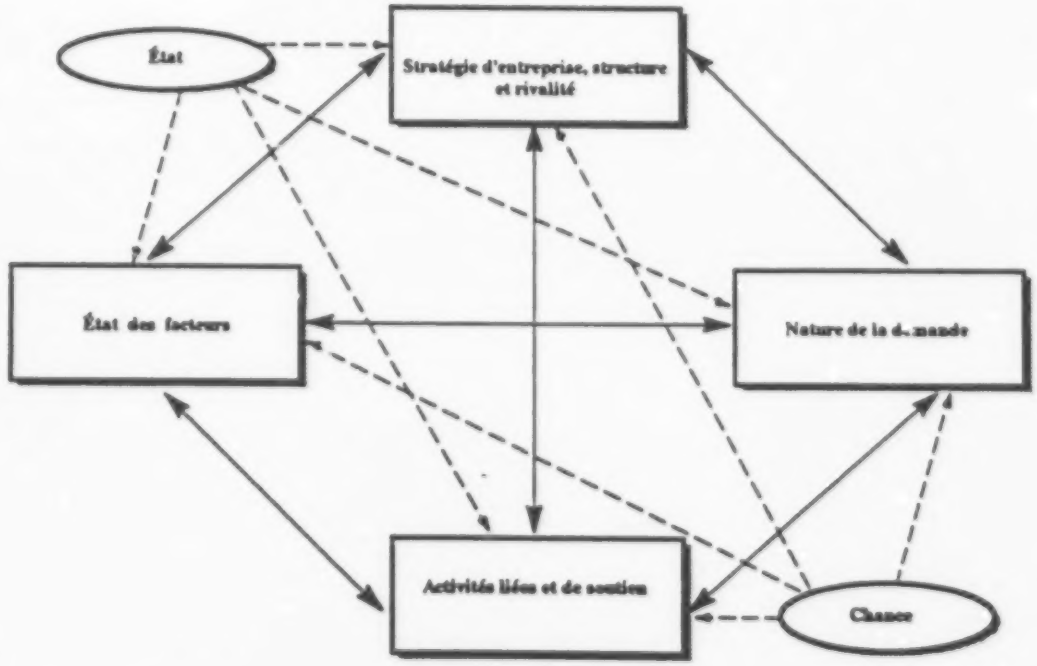
niveau de vie du citoyen ordinaire. Pour toute entreprise, l'essentiel de l'analyse de Porter est simple: sans l'innovation, une entreprise est condamnée à péricliter. Porter a fondé ses conclusions sur une approche inductive; il a scruté attentivement les industries manufacturières de plusieurs pays, cherchant à dégager les facteurs communs capables d'expliquer leur succès. (Étant donné sa dépendance à l'égard des richesses naturelles, le Canada n'était pas visé par l'étude initiale.)

D'après Porter, la capacité des entreprises et des industries d'innover et de demeurer compétitives dépend de quatre éléments déterminants qu'il regroupe dans le losange de l'avantage concurrentiel national (voir la figure 1).

FIGURE 1

LE CANADA À LA CROISÉE DES CHEMINS
Les nouvelles réalités concurrentielles

DÉTERMINANTS NATIONAUX DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL: LE "LOSANGE"



LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Les entreprises nationales auront tendance à innover si la concurrence intérieure est vive. Cette tendance leur permettra d'être compétitives à l'échelle internationale si les facteurs intérieurs (comme les travailleurs qualifiés ou l'infrastructure nécessaire en matière de transport et de communication) leur procurent un avantage comparatif possible; si les consommateurs du pays sont suffisamment exigeants pour que les produits intérieurs répondent aux exigences étrangères ou les surpassent; et si les activités nationales de soutien sont également innovatrices de sorte que la production demeure relativement efficace. La chance et la politique de l'État jouent un rôle indirect dans ce modèle. Les divers composants du losange sont interdépendants; le maillon le plus faible détermine la compétitivité globale.

B. Situation actuelle du Canada dans l'économie mondiale

Avant de recourir au modèle Porter en vue d'améliorer la compétitivité d'un pays, il est nécessaire de déterminer la place que celui-ci occupe dans l'économie mondiale. C'est ce que Porter fait pour le Canada -- ce qui donne un portrait connu dont voici les principaux traits: "la prépondérance des ressources naturelles dans les exportations du Canada, le rôle de la rivalité sur un marché intérieur relativement petit, l'importance des capitaux étrangers dans l'industrie canadienne et les effets de la proximité de l'énorme marché américain".

Une autre description connue est celle de la piètre tenue de l'économie canadienne, ces dernières années. Durant cette période, la productivité a été faible, tandis que les coûts unitaires de la main-d'oeuvre ont augmenté. Le taux de chômage est demeuré relativement élevé, et il n'y a pas eu grand investissement dans les compétences et les techniques nécessaires pour améliorer la productivité et réduire le chômage.

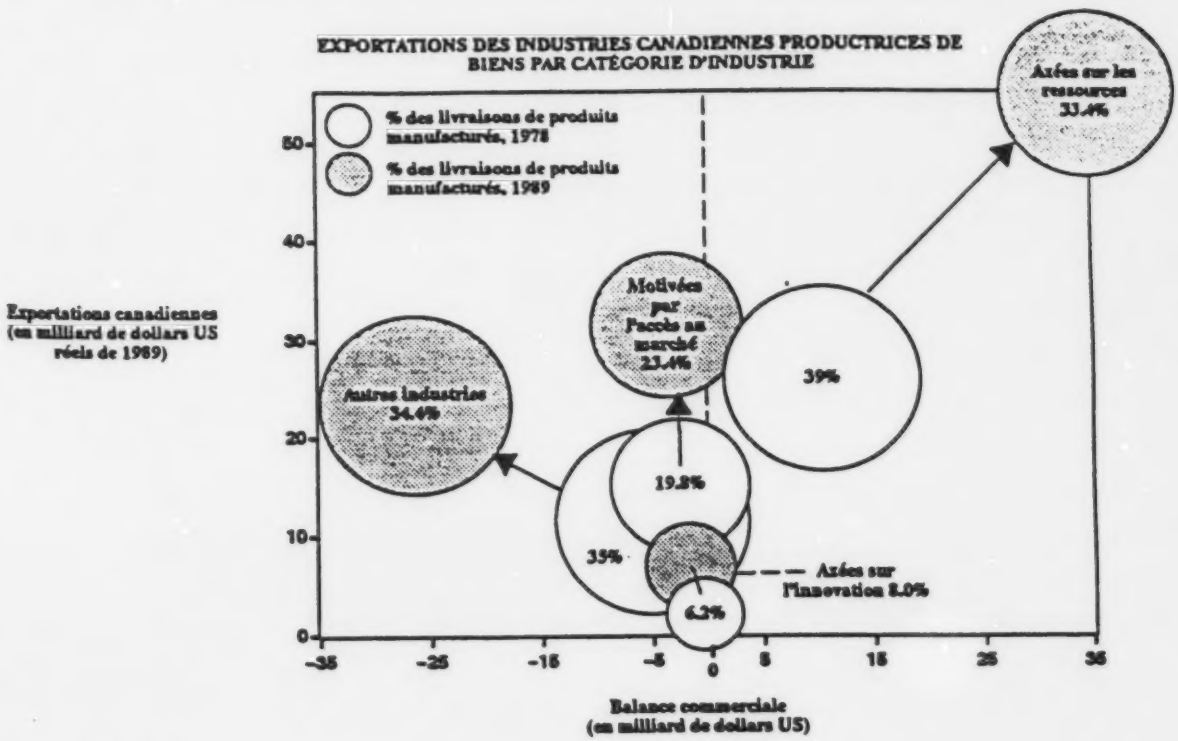
La tenue relativement mauvaise de l'économie canadienne, à l'exception du secteur primaire, entraîne une détérioration de la balance commerciale. La figure qui suit illustre les tendances affichées depuis 1978 dans les quatre catégories d'exportations.

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

FIGURE 2

LE CANADA À LA CROISÉE DES CHEMINS
Les nouvelles réalités concurrentielles



Source: Porter, étude du CCCE, p. 23.

Cette figure est riche en informations. Les cercles blancs illustrent la position occupée en 1978 et les gris, en 1989. Leur diamètre correspond à la part de la catégorie par rapport à l'ensemble des exportations de produits manufacturés; plus le cercle est haut, plus grande

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

est la valeur des exportations; le déplacement latéral illustre pour sa part la balance commerciale de la catégorie (la présence d'un cercle le long de la ligne verticale brisée montre que les exportations de la catégorie sont égales aux importations, tandis qu'un cercle figurant à droite de cette ligne signifie que les exportations sont supérieures aux importations). La meilleure situation est un cercle plus grand placé dans l'angle supérieur droit, ce qui signifie que les exportations ont augmenté entre 1978 et 1989, que la balance commerciale s'est améliorée et que la proportion représentée par cette catégorie dans l'ensemble des livraisons de produits manufacturés a augmenté. Malheureusement, aucune des catégories n'est dans cette situation. Le cercle représentant les industries axées sur les ressources est bel et bien dans l'angle supérieur droit, mais il est plus petit (étant passé de 39 p. 100 à 33,4 p. 100 des livraisons totales). C'est le mouvement des "Autres industries" (composées "principalement d'entreprises contrôlées par l'étranger qui réalisent un chiffre d'affaires modeste à l'exportation ou d'industries nationales qui commercent uniquement avec les États limitrophes des États-Unis") qui suscite les plus vives préoccupations; bien que les exportations de ce groupe aient quelque peu augmenté depuis 1978, la balance commerciale s'est sensiblement détériorée.

C. Les industries canadiennes dans le cadre Porter

L'un des apports importants de l'étude Porter, commandée par le CCCE, c'est l'analyse de 25 industries canadiennes par rapport au losange de l'avantage concurrentiel. La plupart de ces industries "répondaient au critère principal, qui était de détenir (ou d'avoir détenu) une proportion relativement importante des exportations mondiales". La figure 3 montre les résultats de l'analyse du rôle joué par les quatre déterminants directs et par les deux déterminants indirects de l'avantage concurrentiel.

Dans son étude, Porter relève plusieurs tendances marquées qui se dégagent des études sectorielles:

avantages tenant aux facteurs de base,
stratégies fondées sur les coûts, l'aversion pour le risque et le repliement sur soi,

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

absence d'une rivalité intense au Canada,
création limitée de facteurs avancés et spécialisés,
absence d'une demande exigeante sur le marché intérieur,
faiblesse des activités liées et des activités de soutien.

Tout historique de l'économie canadienne met en valeur l'abondance des ressources naturelles du pays et leur rôle dans le développement économique. Celles-ci contribuent effectivement à la prospérité du Canada et déterminent la nature des relations commerciales actuelles; de plus, selon Porter, elles dissuadent de dépasser le stade du développement qui est tributaire de divers facteurs. En raison de la force passée de son économie, le Canada n'a pas encore dû mettre l'accent sur l'innovation; ce fait, tout comme la taille relativement petite du marché intérieur, limite la rivalité. Les entreprises établies se livrent à des activités déjà courantes, et il y a peu de choses qui les incite à passer à des secteurs avancés et non développés. Toute diversification de la production tient davantage à la recherche de marchés protégés et lucratifs qu'au besoin des entreprises de se gagner une clientèle; en pareilles circonstances, les consommateurs ne deviennent pas des acheteurs avertis. Il existe sûrement des exceptions à ce tableau de l'économie canadienne, mais les tendances sont facilement reconnaissables.

Bien que certains éléments de ces tendances aient été cernés auparavant, Porter a le mérite de les relier entre eux dans son modèle. Il met en relief les six tendances communes qui ont trait aux déterminants directs de l'avantage concurrentiel. Pour ce qui est des deux déterminants indirects, le premier, la chance -- notamment celle d'avoir les États-Unis pour voisin et la teneur de certains jugements rendus dans ce pays -- est la source de certains succès canadiens, tels ceux du secteur de l'aluminium et de la fabrication de commutateurs centraux de bureau. L'action de l'État, l'autre déterminant indirect de l'avantage concurrentiel, a nui à la compétitivité de l'industrie canadienne. Comme l'affirme Porter:

> Les pouvoirs publics ont généralement fait preuve d'une attitude paternaliste dans la gestion de l'économie, cherchant bien souvent à protéger l'économie canadienne de la concurrence internationale au moyen de droits de

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

FIGURE 3

LE CANADA À LA CROISÉE DES CHEMINS
Les nouvelles réalités concurrentielles

ÉVALUATION DE L'EFFET DES DÉTERMINANTS SUR LA COMPÉTITIVITÉ INTERNATIONALE DES INDUSTRIES

INDUSTRIE	ÉTAT DES FACTEURS	NATURE DE LA DEMANDE	ACTIVITÉS LIÉES ET DE SOUTIEN	STRATÉGIE, STRUCTURE ET RIVALITÉ	RÔLE DE L'ÉTAT	RÔLE DE LA CHANCE	% DES EXPORTATIONS MONDIALES, 1989
AXÉES SUR LES RESSOURCES							
Papier journal	(B) Fort	Faible	Faible	Faible	Faible	–	60
Pâte commerciale	(B) Fort	Faible	Faible	Faible	Faible	–	30
Nickel	(B&A) Fort	Faible	Moyen	Moyen	Fort	–	60
Aluminium	(B) Fort	Faible	Faible	Faible	Moyen	Fort	10
Poisson de fond de l'Atlantique	(B) Fort	Faible	Moyen	Faible	Inquall	–	8
Styrène	(B) Fort	Moyen	Moyen	Faible	Faible	–	10
Électricité	(B) Fort	Moyen	Fort	Moyen	Fort	–	15
Transformation de viande de boeuf	(B) Moyen	Moyen	Faible	Faible	Faible	–	1
Logements préfabriqués	(B) Fort	Moyen	Faible	Faible	Faible	–	5
MOTIVÉES PAR L'ACCÈS AU MARCHÉ							
Pièces détachées d'automobiles	Faible	Faible	Faible	Faible	Fort	–	10
Montage d'automobile	Faible	Faible	Faible	Faible	Fort	–	10
Équipement pour pâte et papier	Faible	Faible	Moyen	Faible	Faible	–	11
AXÉES SUR L'INNOVATION							
Patins à glace	(A) Moyen	Fort	Fort	Fort	Faible	–	50
Transport ferroviaire urbain	(A) Moyen	Moyen	Moyen	Faible	Moyen	Moyen	7
Simulateurs de vol	(A) Moyen	Faible	Faible	Moyen	Faible	–	22
Explosifs industriels	(B) Moyen	Fort	Moyen	Moyen	Fort	–	n/a
Aviation commerciale régionale	(A) Moyen	Moyen	Moyen	Faible	Moyen	Moyen	10
Commutateurs centraux de bureau	(A) Fort	Fort	Moyen	Fort	Moyen	Moyen	15
Contrats géophysiques	(A) Fort	Moyen	Fort	Fort	Fort	–	50
Génie–conseil	(A) Moyen	Fort	Faible	Fort	Fort	–	n/a
Whisky	(B&A) Moyen	Faible	Faible	Moyen	Inquall	Fort	12
Assurance–vie	(A) Moyen	Moyen	Faible	Fort	Fort	–	10
Produits biologiques humains	(A) Moyen	Faible	Faible	Faible	Moyen	Moyen	n/a
AUTRE							
Gestion des déchets	(A) Moyen	Moyen	Faible	Faible	Faible	Faible	n/a
Équipement de radiothérapie	(A) Moyen	Faible	Fort	Faible	Fort	–	30

(B) Avantage stimulant de facteurs avancés
(A) Avantage stimulant de facteurs de base

Source: Porter, Étude du CCCE, p. 43.

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

> douane élevés, de subventions et de participations de l'État au capital des entreprises, entre autres formes d'intervention. L'État a été un protecteur, un agent de développement économique et un généreux fournisseur de biens et de prestations. Rares ont été les occasions où les pouvoirs publics au Canada, ont poussé les entreprises à innover, à renforcer leur avantage concurrentiel et à viser des normes élevées (p. 50-51).

Cette politique de l'État et l'abondance des ressources naturelles au Canada ont donné naissance à ce que Porter appelle "l'ordre économique ancien", dont

> Les aspects [...] se caractérisent par leurs interrelations et leur cohérence interne. L'importance accordée aux facteurs de base a entraîné une création limitée de facteurs. Les stratégies des entreprises et les politiques gouvernementales ont eu tendance à renforcer cette dépendance, à limiter la sophistication de la demande intérieure et à réduire l'intensité de la rivalité sur le marché intérieur. Tous ces phénomènes ont entravé le développement d'industries liées et de soutien qui soient de niveau mondial (p. 52).

Cet ordre ancien a donné une économie au sein de laquelle la prospérité et la stabilité masquaient l'inefficacité et d'importantes pertes au niveau de la richesse potentielle. Chaque année, cette inefficacité devient plus marquée en raison des pressions croissantes de la part des entreprises étrangères capables d'innover.

D. Recommandations

Puisque ce sont les entreprises qui se livrent concurrence, les politiques doivent être conçues pour les rendre plus compétitives. Comme il a été mentionné plus tôt, la compétitivité est égale au maillon le plus faible dans le losange de l'avantage concurrentiel national. Une industrie qui a besoin de travailleurs qualifiés ne pourra être compétitive si elle ne parvient pas à en trouver. Selon Porter, nombre de politiques doivent se fonder sur de vastes assises; pour de qui est de l'économie du Canada, il énumère sept "impératifs primordiaux":

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

1. devenir une économie axée sur l'innovation;
2. passer à un stade plus sophistiqué dans le secteur des ressources naturelles;
3. s'attaquer aux obstacles à l'amélioration dans toute l'économie;
4. tirer parti des atouts régionaux du Canada;
5. prendre sans tarder des mesures énergiques afin d'établir un libre-échange complet au Canada;
6. faire du Canada la base de filiales étrangères; et
7. instaurer et maintenir un climat macro-économique stable et favorable.

Ces impératifs se passent d'explication, sauf deux. Le quatrième, qui semble un lieu commun, va, en réalité, à l'encontre de la politique courante à l'égard des régions. Porter a découvert que les entreprises et les industries concurrentielles ont tendance à se concentrer géographiquement. Autrement dit, la concurrence peut prendre une dimension spatiale qui pourrait avoir beaucoup d'importance pour le Canada, dont la population est disséminée le long de la frontière américaine. Les politiques économiques régionales mises en oeuvre actuellement peuvent faire obstacle à de telles concentrations. D'après Porter, il serait préférable que les politiques ne visent pas à diversifier l'activité dans toutes les régions du Canada, mais qu'elles s'harmonisent avec l'avantage comparatif de chaque région, de sorte que ces concentrations géographiques s'y fassent naturellement.

Le sixième impératif mentionné par Porter tient au grand nombre de filiales au Canada. Si leur implantation vise simplement à desservir le marché canadien, elles iront s'établir là où la productivité est plus grande et où elles peuvent quand même desservir ce marché. La solution, ou l'impératif, d'après Porter, consisterait à inciter ces filiales repliées sur elles-mêmes à choisir le Canada pour base et ainsi à adopter une perspective planétaire. Malheureusement, Porter ne décrit pas dans les détails comment cette transformation doit s'opérer. Les propriétaires étrangers pourraient donner à leurs entreprises les caractères innovateurs et compétitifs énoncés dans le modèle Porter, mais il est difficile de voir en quoi ils devraient choisir un pays étranger (le

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Canada) pour base de leurs entreprises, à moins que celui-ci n'offre des avantages relatifs qui ne se retrouvent dans aucun autre pays. (De façon générale, Porter ne décrit guère dans son étude comment doivent se faire tous les changements nécessaires.)

Porter formule ensuite de nombreuses recommandations plus précises à l'endroit des sociétés, des gouvernements et des syndicats. Le tiers de ces recommandations -- il y en a près de trente -- mettent en relief l'éducation et la formation; c'est là un terrain connu -- il serait difficile de trouver une seule étude sur la compétitivité de n'importe quel pays où l'on ne fait pas valoir de tels éléments. Cependant, le message de Porter est qu'il ne suffit pas de mettre l'accent sur un seul élément du losange de l'avantage concurrentiel national.

Les recommandations de Porter pourraient se ramener à une seule: tous les Canadiens doivent changer d'attitude face à la compétitivité et apprendre à favoriser l'innovation. L'ancien ordre économique est chose du passé et n'offre plus de possibilités pour l'avenir. Le maintien de la prospérité du Canada dépend du succès des entreprises canadiennes qui, si elles n'innovent pas, sont condamnées à péricliter.

E. L'étude Porter et les autres études sur la compétitivité du Canada

La première réaction du public face à l'analyse de Porter sur la compétitivité du Canada est que cet auteur a simplement réinventé la roue sans apporter rien de neuf. Il est partiellement vrai que Porter n'est pas sorti des sentiers battus, mais d'une certaine manière, importante d'ailleurs, il nous a doté d'un outil nouveau : un cadre cohérent qui permet de comparer les forces de la concurrence au Canada et dans les autres pays développés.

Bien entendu, il est naturel que Porter évoque en grande partie les mêmes points que les auteurs des autres études sur la compétitivité au Canada. Les ressources naturelles qui constituent l'assise de l'économie canadienne ont fait l'objet d'études pendant des décennies et, depuis le début des années 80, on s'inquiète beaucoup de la forte baisse de la productivité, qui s'est amorcée au milieu des années 70

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

(phénomène qui est d'ailleurs scruté de près). Les préoccupations que suscitait la productivité ont un lien étroit avec celles que provoque actuellement la compétitivité. Les études sur ces deux questions se recoupent; leurs auteurs proposent pour la plupart une ou plusieurs des solutions suivantes:

l'éducation,
la recherche-développement,
l'investissement et l'épargne, et
l'entrepreneuriat.

Voici un échantillon représentatif d'études connexes qui ont été menées au Canada par des particuliers ou des organisations.

1) Gerald Stuber, "The Slowdown in Productivity Growth in the 1975-83 Period: A Survey of Possible Explanations", Banque du Canada, Rapport technique n° 43, octobre 1986.

2) Conseil consultatif national des sciences et de la technologie (CCNST), *Sciences et technologie, innovations et prospérité nationale: le virage nécessaire,* Ottawa, avril 1991.

3) C.E. Ritchie, "Canada in a Competitive World: Challenges and Solutions", La Banque Nouvelle-Écosse (Nouvelle-Écosse), 1991. Ce document est représentatif des travaux effectués par plusieurs banques canadiennes sur divers aspects de la compétitivité.

4) Centre canadien du marché du travail et de la productivité, *Revue trimestrielle du marché du travail & de la productivité,* divers numéros. Outre les données qui y sont publiées régulièrement, la revue renferme des articles de fond sur divers sujets.

5) Donald J. Daly, "Le Canada face à la concurrence internationale", dans Alan M. Rugman (éd.), *International Business in Canada: Strategies for Management,* Scarborough (Ontario), Prentice-Hall Canada, 1989. Le professeur Daly a fait de nombreux travaux dans ce domaine, y compris des recherches sur les effets des fluctuations du taux de change sur la compétitivité du Canada.

6) Conseil économique du Canada, diverses publications. Dans ses rapports annuels, le Conseil présente des exposés utiles sur l'état de l'économie canadienne et la politique économique actuelle; de plus, il a publié nombre d'études et de rapports sur la productivité et la compétitivité.

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

7) Alan M. Rugman et Joseph R. D'Cruz, *Aller de l'avant pour améliorer la compétitivité internationale du Canada*, Toronto, Kodak Canada, 1991.

À cette liste pourraient s'ajouter bien des comptes rendus de travaux effectués par des groupes de spécialistes et dans les départements d'économique et les écoles commerciales des universités canadiennes. L'étude Porter incitera sans aucun doute d'autres analystes à développer ou à critiquer son approche.

Dans leur étude, Rugman et D'Cruz s'emploient à donner une nouvelle orientation au losange évoqué par Porter afin de le rendre applicable à la situation particulière du Canada à titre de pays riche en ressources dont la propriété est largement étrangère. L'application faite par ces deux auteurs se fonde sur l'ouvrage publié par Porter en 1990 mais diffère de celle que Porter a lui-même faite de son modèle au Canada en 1991.

Le rapport du Conseil consultatif national des sciences et de la technologie met en opposition le passé, qui est axé sur "l'exploitation" et qui faisait fond sur les ressources naturelles, et l'avenir, qui mise sur "l'innovation". Tout comme les auteurs d'autres études, le Conseil met en relief la recherche-développement, l'éducation et l'innovation. En fait, l'éducation, dans son sens large, est en passe de devenir la solution la plus courante à tous les problèmes liés à la compétitivité.

Cependant, si importantes que soient les solutions de l'éducation et de la recherche-développement, elles ne rendront pas compétitive l'industrie canadienne si les entreprises, recroquevillées sur elles-mêmes, continuent de consacrer tous leurs efforts à tenter de maintenir les obstacles à la compétition qui servent leurs fins. Si le secret des profits optimaux consiste à exercer des pressions à Ottawa au lieu de revoir la conception d'un produit, ce seront les avocats, et non les ingénieurs, qui détiendront les postes clés dans l'entreprise. L'amélioration des réseaux scolaires et l'augmentation de l'aide gouvernementale à la recherche-développement peuvent effectivement réduire certains coûts de l'entreprise, mais les augmentations de profits qui en résulteront bénéficieront probablement aux avocats ou aux travailleurs, sous forme d'augmentations de salaires plus élevées que celles que pourrait

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

offrir une entreprise compétitive. Semblable économie ne profite pas aux consommateurs, car ceux-ci continuent de payer des prix supérieurs au niveau concurrentiel et ne deviennent pas des acheteurs exigeants. De plus, il ne se fait pas d'innovations. L'amélioration de l'éducation et l'accroissement de la R-D ne rendent pas les entreprises canadiennes plus compétitives sur la scène mondiale.

Cette vérité ressort de certains cas où les effets de politiques visant à intensifier la rivalité entre les entreprises ont été anéantis par l'impossibilité de trouver les travailleurs qualifiés nécessaires pour réaliser l'innovation. L'un des avantages du modèle Porter, c'est qu'il oblige les décideurs à adopter une perspective globale face à l'économie et à rechercher les maillons faibles dans le losange de la compétitivité sans toutefois se concentrer sur aucun d'eux au détriment des autres.

L'INITIATIVE PROSPÉRITÉ

Moins d'une semaine après la publication de l'étude du professeur Porter sur la compétitivité au Canada, le gouvernement a rendu publics deux documents de consultation traitant de questions semblables. Le moment était mal choisi, non seulement à cause des recoupements entre les sujets traités, mais aussi parce que, contrairement à l'étude Porter, ces documents visaient à susciter des échanges et non à fournir un plan d'action. Ces échanges -- que dirige un comité directeur du secteur privé et auxquels participent des groupes nationaux, régionaux et locaux -- sont censés déboucher sur un plan d'action, une Initiative prospérité, d'ici la fin de l'été 1992.

Ces deux documents, respectivement intitulés "La compétitivité mène à la prospérité" et "Bien apprendre ... Bien vivre", sont également le fruit d'un processus de consultation. Pour les rédiger, on a sollicité l'opinion "de plus de 60 groupes -- affaires, syndicats, enseignement et action sociale -- sans oublier les gouvernements des provinces". Dans la présente partie, nous exposons les principaux sujets dont traitent ces deux documents. Bon nombre des observations formulées

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

plus haut sur l'étude Porter -- notamment sur les rapports entre celle-ci et les travaux antérieurs sur la compétitivité -- valent également pour les documents de consultation et n'ont donc pas à être reprises. Voyons maintenant le contenu des documents du gouvernement.

A. "La compétitivité mène à la prospérité"

Le premier document, intitulé "La compétitivité mène à la prospérité", ne traite pas directement des taux de change et d'intérêts et du déficit. Il s'attache plutôt à la formation, à l'innovation, au financement, au marché intérieur, au commerce et aux partenariats. Ce sont là des points connus -- voir l'exposé qui précède sur l'étude Porter et les autres semblables qui portent sur la compétitivité au Canada. Ils s'articulent autour de l'économie planétaire au sein de laquelle, d'après des analyses plus connues, l'économie canadienne est moins bonne que celle de ses concurrents.

Dire que le document "La compétitivité mène à la prospérité" traite des mêmes points que l'étude Porter, ce n'est pas le discréditer. Les deux documents de consultation qui forment l'Initiative prospérité reprennent abondamment des passages d'études déjà publiées et des propos de gens d'affaires, de syndicalistes et de représentants gouvernementaux. Leur force tient au fait qu'on y a regroupé en 28 "Enjeux" des opinions formulées jusqu'ici sur la compétitivité au Canada.

La formation est l'élément central du premier document (et le sujet exclusif du second). La notion conférée à ce terme est vaste et comprend la base des nouvelles techniques ainsi que le perfectionnement des travailleurs. La durée de l'apprentissage est également vaste. Actuellement, les Canadiens sont d'avis que l'instruction est quelque chose qui s'acquiert pendant la jeunesse. D'après les auteurs des documents de consultation, c'est là une conception démodée qui a entraîné le divorce de la formation scolaire et du travail. Ce dont le Canada a besoin, c'est d'une nouvelle conception faisant de la formation un processus continu, comme cela doit être dans ce monde où la concurrence se fait vive.

Naturellement, l'un des éléments de la formation continue consiste à prendre conscience des problèmes dès qu'ils se posent. Les 28

RECYCLED · RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

"Enjeux" sont disséminés dans le document "La compétitivité mène à la prospérité" et replacés dans le contexte des problèmes qui ont été cernés. Voici quelques exemples de ces "Enjeux":

> Quelles contraintes le gouvernement continue-t-il d'exercer sur les investissements privés en R-D et la diffusion de la technologie? (p. 23)
>
> Quelles mesures prendre pour atténuer le manque apparent de compréhension mutuelle entre les institutions financières et leurs clients? (p. 28)
>
> Comment pourrait-on minimiser le coût de ce recoupement de la réglementation [des institutions financières par les gouvernements fédéral et provinciaux]? (p. 29)

Dans un paragraphe introduisant un autre "Enjeu", on peut lire ce qui suit: "Dans ce contexte, il est nécessaire d'établir et de maintenir un dialogue permanent entre les particuliers, les syndicats, les entreprises et les pouvoirs publics, de manière à étudier toutes les formes possibles de coopération et, éventuellement, de faire participer davantage le secteur privé à la conception et à l'application des programmes". L'accent placé dans les documents de consultation sur le dialogue et le consensus masque toutefois les nombreux conflits qu'il faudra résoudre si l'on veut que le Canada puisse faire concurrence au reste du monde. Certains de ces conflits tiennent au fait que bon nombre sont incapables de voir que la mondialisation oblige le Canada à changer; les débats devraient porter sur la forme à donner à ces changements, et non sur les moyens de les éviter.

Qui dit changement dit douleur d'adaptation, et cette douleur ne sera pas ressentie également par tous. Ceux qui l'éprouveront le plus cruellement deviendront de puissants groupes de pression, et le dialogue suscité par les documents de consultation ne sera pas dénué de passion et ne portera pas nécessairement, non plus, sur les moyens optimaux de devenir compétitifs. L'entente apparente qui résulte d'un débat sur la compétitivité peut porter sur le meilleur moyen de minimiser les douleurs de l'adaptation ou de les faire subir aux groupes qui n'ont guère de pouvoir politique. L'Initiative prospérité, amorcée en 1992, ne permettra peut-être pas de résoudre certains conflits pénibles.

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

B. "Bien apprendre ... Bien vivre"

Bien que l'éducation soit le souci de tous, c'est une responsabilité provinciale aux termes de la Constitution. Dans ce second document, le gouvernement reconnaît la compétence des provinces en cette matière et propose de l'élargir afin d'englober la formation, ce qui améliorerait l'efficacité de la prestation des services au Canada. Cette proposition visant à regrouper les responsabilités relatives à l'éducation et à la formation est également conforme à l'opinion, exprimée dans les documents de consultation, selon laquelle il y a lieu de tisser des liens entre l'éducation et la compétitivité, et que tous les Canadiens doivent constamment acquérir de nouvelles connaissances et poursuivre leur formation.

Le document "Bien apprendre ... Bien vivre" montre bien pourquoi les Canadiens doivent changer d'attitude face à l'éducation. Comme c'est le cas pour la compétitivité en général, le monde a évolué; par conséquent, notre système d'éducation et de formation doit en faire autant. Les auteurs du document ne se bornent pas à énoncer des enjeux, mais ils posent des questions d'ordre général. Certaines d'entre elles portent sur les objectifs: Devrions-nous énoncer des objectifs en matière d'éducation? Dans l'affirmative, quels devraient être ces objectifs? Quel rôle le gouvernement fédéral devrait-il jouer dans l'établissement de ces objectifs?

L'IMPORTANCE DU COMMENT ET DU POURQUOI

L'étude Porter et l'Initiative prospérité ont toutes deux été critiquées parce qu'elles n'entraient pas assez dans les détails -- c'est-à-dire que leurs auteurs ne précisaient pas de quelle manière les Canadiens pouvaient devenir plus compétitifs. Les moyens proposés pour modifier les attitudes et s'entendre sur les problèmes importants sont excellents, mais pas suffisamment concrets. Les politiques élaborées à cette fin pourraient facilement perdre de vue les personnes mêmes dont les attitudes doivent changer, soit celles qui investissent dans la R-D ou qui

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT

choisissent de se recycler. Après une période de consultation, 80 p. 100 des Canadiens peuvent être convaincus de la nécessité d'accroître les investissements en R-D; cependant, si les responsables des investissements sont compris dans les 20 p. 100 qui ne partagent pas cette conviction, la R-D n'augmentera pas.

Cet exemple nous amène à poser une question importante à laquelle on n'a pas encore trouvé de réponse satisfaisante : Si l'accroissement de la R-D doit améliorer la productivité et la compétitivité, pourquoi les entreprises canadiennes n'ont-elles pas déjà augmenté leurs investissements en ce domaine? On peut se poser une question analogue à l'égard de la plupart des moyens suggérés pour améliorer la compétitivité. Si la formation en cours d'emploi ... pourquoi ...? Si une meilleure collaboration avec les syndicats ..., pourquoi ...? Si la création de nouveaux produits ..., pourquoi ...?

Il y a deux réponses possibles à ce genre de questions. La première est que les décideurs en matière d'investissement et de formation ne disposent pas de l'information requise. Selon ce raisonnement, s'ils étaient mieux informés, par exemple, des effets de la formation sur la compétitivité, ils s'empresseraient de l'intensifier. La déficience de l'information, c'est-à-dire son insuffisance ou sa mauvaise diffusion, a été invoquée pendant longtemps pour justifier l'intervention de l'État sur le marché. Pour ce qui est des moyens d'améliorer la compétitivité, les pouvoirs publics doivent se demander s'ils peuvent vraiment combler réellement les lacunes de l'information. À cet égard, ils doivent être honnêtes et admettre que le coût de leur intervention peut dépasser, et de loin, les avantages que celle-ci procurerait.

L'autre réponse possible à notre série de questions est que les stimulants actuels n'incitent pas à accroître les investissements et la formation parce que d'autres mesures (ou l'inaction) sont plus profitables. Ces stimulants peuvent amener les cadres de direction à consacrer plus de temps à exercer à Ottawa des pressions pour faire modifier des lois qu'à scruter les techniques qu'ils emploient et leurs produits. Les stimulants existants, dont une définition vaste peut englober toutes les influences subies par les étudiants et les professeurs,

RECYCLED/RECYCLÉ

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

peuvent également avoir tendance à éloigner de l'étude des mathématiques et des sciences les étudiants des niveaux primaire et secondaire; si cela se produisait, le nombre d'inscriptions en génie et en science diminuerait dans les universités, cela va de soi.

Pour pouvoir déterminer de quelle manière la compétitivité du Canada peut être améliorée, il est nécessaire de connaître le bien-fondé des lignes de conduite suivies actuellement, c'est-à-dire les stimulants qui sont en place et la manière dont les travailleurs et les gens d'affaires réagissent à leur égard. Cette information serait un complément utile aux deux documents de consultation et à l'étude Porter dont il a été question dans le présent document.

RECYCLED/RECYCLE